

Manajemen Talenta Ustadz: Adaptasi Pesantren Terhadap Tuntutan Digitalisasi Pendidikan Studi Kasus Di Pesantren Al-Himmah

Safitri¹, Cahyani Ika Lestari², Sekar Meirani³, Zulaekha⁴

¹Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz Karimun, safitricanti0630@gmail.com¹

²Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz Karimun, cahyaniikalestari@gmail.com²

³Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz Karimun, meiraanirani@gmail.com³

⁴Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz Karimun, zulaekahekha@gmail.com⁴

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji implementasi manajemen talenta ustadz di Pesantren Al-Himmah dalam merespons tuntutan digitalisasi pendidikan. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, penelitian ini mengeksplorasi empat dimensi utama: identifikasi dan rekrutmen talenta ustadz, pengembangan kompetensi digital, retensi ustadz berkompeten digital, serta hambatan penerapan manajemen talenta berbasis digitalisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen terhadap 12 informan kunci yang terdiri dari pengasuh, pengelola, ustadz, dan santri. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Pesantren Al-Himmah telah mengembangkan strategi rekrutmen yang mengintegrasikan aspek kapasitas pedagogis konvensional dengan kemampuan adaptasi teknologi, meskipun masih bersifat informal dan bergantung pada jaringan kiai. Pengembangan kompetensi digital dilakukan melalui pola pelatihan bertahap, pendampingan teknologi, dan pemanfaatan platform pembelajaran daring, namun menghadapi kendala literasi digital dan infrastruktur. Strategi retensi mengandalkan pendekatan kultural-religius dan insentif non-finansial, sementara hambatan utama meliputi keterbatasan infrastruktur, resistensi budaya, dan kesenjangan generasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi manajemen talenta di pesantren memerlukan pendekatan evolusioner yang menyeimbangkan nilai-nilai tradisional dengan tuntutan modernisasi.

Kata Kunci: *Manajemen Talenta, Ustadz, Digitalisasi Pendidikan, Pesantren, Adaptasi Teknologi*

ABSTRACT

This study examines the implementation of ustadz talent management at the Al-Himmah Islamic Boarding School (Pesantren Al-Himmah) in responding to the demands of digitalization in education. Using a descriptive qualitative approach with a case study design, this research explores four main dimensions: identification and recruitment of ustadz talent, development of digital competencies, retention of digitally competent ustadz, and barriers to implementing digitalization-based talent management. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis with 12 key informants, including caretakers, administrators, ustadz, and students. The research findings indicate that Al-Himmah Islamic Boarding School has developed a recruitment strategy that integrates aspects of conventional pedagogical capacity with technological adaptability, although it remains informal and dependent on the kyai (Islamic teacher) network. Digital competency development is carried out through a gradual training pattern, technological

mentoring, and the use of online learning platforms, but faces challenges in digital literacy and infrastructure. The retention strategy relies on a cultural-religious approach and non-financial incentives, while the main obstacles include limited infrastructure, cultural resistance, and generational gaps. This study concludes that the transformation of talent management in Islamic boarding schools requires an evolutionary approach that balances traditional values with the demands of modernization.

Keywords: *Talent Management, Ustadz, Digitalization of Education, Islamic Boarding Schools, Technology Adaptation*

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia menghadapi tekanan transformatif yang semakin intensif di era digital. Berdasarkan data Kementerian Agama Republik Indonesia, jumlah pondok pesantren yang tersebar di seluruh provinsi mencapai 39.167 lembaga, menunjukkan ekspektasi masyarakat yang masih tinggi terhadap peran pesantren dalam membentuk generasi yang unggul secara spiritual dan intelektual (Oktaviani & Setiawati, 2025). Namun, di tengah arus digitalisasi yang merambah seluruh sendi kehidupan, pesantren dituntut untuk melakukan penyesuaian mendasar tanpa kehilangan identitas keagamaan dan kultural yang menjadi ciri khasnya.

Landasan teologis untuk adaptasi ini sesungguhnya telah tertanam kuat dalam ajaran Islam. Allah Swt. berfirman dalam QS. Al-Mujadilah ayat 11:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝ ۱۱

"Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan."

Ayat ini menegaskan bahwa proses menuntut ilmu dan peningkatan kapasitas intelektual merupakan jalan untuk meraih kemuliaan di sisi-Nya. Lebih lanjut, QS. Ar-Ra'd ayat 11 mengingatkan tentang pentingnya inisiatif perubahan:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

"Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka."

Prinsip perubahan diri ini menjadi fondasi filosofis bagi pesantren untuk secara sadar dan terencana melakukan transformasi, termasuk dalam aspek pengelolaan sumber daya manusianya, agar tetap relevan tanpa kehilangan jati diri sebagai lembaga dakwah dan pendidikan.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren menegaskan bahwa tujuan penyelenggaraan pesantren adalah membentuk individu yang unggul di berbagai bidang, memahami dan mengamalkan nilai ajaran agama, serta memiliki karakter beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, mandiri, dan moderat (Oktaviani & Setiawati, 2025). Amanah regulatif ini mengimplikasikan perlunya pesantren mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, khususnya para ustadz sebagai garda terdepan pendidikan, agar mampu menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks dan sarat teknologi. Digitalisasi pendidikan bukan sekadar adopsi perangkat teknologi, melainkan transformasi mendasar dalam cara pengetahuan diproduksi, didistribusikan, dan dikonsumsi. Dalam konteks pesantren,

tantangan ini bersifat multidimensional. Di satu sisi, pesantren harus mempertahankan metode pembelajaran tradisional seperti bandongan, sorogan, dan kajian kitab kuning yang telah terbukti efektif dalam mentransmisikan ilmu dan adab Islam selama berabad-abad; di sisi lain, pesantren perlu mengintegrasikan teknologi digital agar tetap relevan dengan kebutuhan generasi santri yang tumbuh dalam lingkungan digital (Purnomo, 2025). Kompetensi abad ke-21 yang mencakup literasi digital, literasi informasi, dan keterampilan hidup menjadi bagian penting yang harus diinternalisasikan dalam ekosistem pesantren (Oktaviani & Setiawati, 2025). Meskipun penelitian tentang digitalisasi pesantren telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar kajian masih berfokus pada aspek infrastruktur teknologi atau adopsi platform pembelajaran digital, tanpa menyentuh secara mendalam dimensi pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi kunci keberhasilan transformasi (Yuwanda et al., 2023). Padahal, sebagaimana ditegaskan dalam berbagai studi, digitalisasi tidak akan berhasil tanpa didukung oleh kompetensi dan kesiapan para aktor utamanya, yakni para pendidik atau ustadz. Penelitian yang secara spesifik mengkaji manajemen talenta ustadz dalam konteks adaptasi pesantren terhadap digitalisasi pendidikan masih terbatas, menciptakan celah pengetahuan yang signifikan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana Pesantren Al-Himmah mengelola talenta ustadz dalam merespons tuntutan digitalisasi pendidikan. Secara operasional, penelitian ini mengeksplorasi empat dimensi manajemen talenta: (1) identifikasi dan rekrutmen talenta ustadz yang memiliki kapasitas adaptasi teknologi; (2) pengembangan kompetensi digital ustadz melalui berbagai program dan metode; (3) strategi retensi untuk mempertahankan ustadz berkompeten digital; serta (4) hambatan nyata yang dihadapi dalam penerapan manajemen talenta berbasis digitalisasi. Dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang dinamika transformasi pengelolaan SDM di pesantren sekaligus menawarkan rekomendasi strategis bagi pengembangan kebijakan pendidikan Islam di Indonesia. Penelitian ini menggunakan kerangka teoritis yang mengintegrasikan konsep manajemen talenta, teori difusi inovasi, dan pendekatan literasi digital. Manajemen talenta dalam konteks organisasi pendidikan dipahami sebagai serangkaian proses terintegrasi yang mencakup perencanaan, rekrutmen, pengembangan, retensi, dan evaluasi sumber daya manusia unggul untuk mencapai tujuan organisasi (Amaludin & Adaniyah, 2025). Dalam konteks pesantren, manajemen talenta memiliki karakteristik unik karena bersinggungan dengan nilai-nilai religius, budaya kiai-santri, dan tradisi keilmuan yang telah mengakar.

Teori difusi inovasi Rogers memberikan kerangka untuk memahami bagaimana inovasi teknologi menyebar dalam sistem sosial pesantren. Rogers mengidentifikasi lima karakteristik inovasi yang memengaruhi tingkat adopsi: keunggulan relatif, kompatibilitas, kompleksitas, triabilitas, dan observabilitas (Heriyanto et al., 2025). Dalam konteks pesantren, kompatibilitas dengan nilai-nilai tradisional menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan adopsi teknologi. Literasi digital, sebagaimana didefinisikan UNESCO dan EU DigComp 2.0, mencakup enam area kompetensi utama: literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, pembuatan konten digital, keamanan digital, pemecahan masalah, dan kompetensi terkait karier (Purnomo, 2025). Definisi ini melampaui pemahaman teknis sempit tentang pengoperasian perangkat, mencakup dimensi kognitif dan sosial-emosional yang relevan dengan pendidikan karakter di pesantren.

Beberapa penelitian telah mengkaji transformasi digital di pesantren dengan berbagai sudut pandang. Hertyanto, Mukaromah, dan Muji (2025) mengeksplorasi penerapan teknologi informasi di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Ibnu Mas'ud Purbalingga, menemukan bahwa penggunaan *Learning Management System* (LMS) dan aplikasi administrasi berbasis web telah memfasilitasi pengelolaan data dan akses pembelajaran, dengan 85% pengelola dan 70% santri mengakui dampak positif teknologi tersebut. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi keterbatasan infrastruktur dan literasi digital sebagai tantangan utama.

Hamdanah, Mardia, dan Rusydi (2025) meneliti kepemimpinan visioner di pesantren As'adiyah Sengkang Sulawesi Selatan, menemukan bahwa strategi penempatan sumber daya manusia yang tepat, pergeseran dari sistem manajemen tradisional menuju sistem ramping, adopsi teknologi digital untuk pengawasan data, dan pengembangan kolaborasi pemangku kepentingan telah meningkatkan koordinasi, kredibilitas institusional, transparansi, dan akuntabilitas.

Penelitian tentang transformasi manajemen SDM di Pondok Pesantren Alhikmah Mereng menunjukkan tiga tahap transformasi: tahap tradisi yang didominasi nilai-nilai kepercayaan kiai dan ikatan emosional; tahap integrasi di mana tradisi dipadukan dengan unsur inovasi seperti sistem absensi digital dan pelatihan pedagogi; serta tahap inovasi yang menjadi arah transformasi jangka panjang (Amaludin & Adaniyah, 2025). Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi berlangsung secara evolusioner, bukan revolusioner, sebagai strategi menjaga keseimbangan antara nilai religius dan tuntutan profesionalisme.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Kutipan relevan: Yin (2018) menyatakan bahwa studi kasus "*investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-world context*," dan bertujuan untuk memperjelas batas antara fenomena dan konteks kasus tersebut (Hadden, 2022). Ini secara langsung mendukung pernyataan Anda bahwa studi kasus dipilih karena kemampuannya mengeksplorasi fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata. Kasus yang diteliti adalah Pesantren Al-Himmah, sebuah pesantren menengah di Jawa Barat yang telah memulai langkah-langkah transformasi digital dalam pengelolaan pendidikannya.

Penelitian dilaksanakan di Pesantren Al-Himmah selama periode 1 juni hingga 25 Juni 2026. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa pesantren ini telah menginisiasi berbagai program digitalisasi, namun masih menghadapi tantangan dalam pengelolaan talenta ustadz. Subjek penelitian dipilih secara purposif dengan kriteria: (1) keterlibatan langsung dalam pengelolaan pesantren dan pengambilan keputusan terkait SDM; (2) pengalaman mengajar minimal tiga tahun; dan (3) keterlibatan dalam program digitalisasi pesantren. Total informan berjumlah 12 orang, terdiri dari 1 pengasuh (kiai), 2 pengelola pesantren, 6 ustadz dengan berbagai tingkat penguasaan teknologi, dan 3 santri senior.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan durasi 60-90 menit per informan, menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan berdasarkan empat dimensi manajemen talenta. Kedua, observasi partisipatif terhadap proses pembelajaran, rapat koordinasi, dan kegiatan pelatihan digital yang berlangsung selama penelitian.

Ketiga, analisis dokumen yang mencakup profil pesantren, kurikulum, dokumen rekrutmen, dan laporan kegiatan pelatihan.

Analisis data menggunakan pendekatan analisis tematik dengan tahapan: (1) transkripsi data wawancara dan observasi; (2) pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi kode-kode awal; (3) pengelompokan kode ke dalam tema-tema yang lebih luas; dan (4) interpretasi tematik dengan merujuk pada kerangka teoretis. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking. Penelitian ini juga mematuhi prinsip etika penelitian dengan memperoleh informed consent dari seluruh informan dan menjaga kerahasiaan identitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi dan Rekrutmen Talenta Ustadz

Pesantren Al-Himmah menunjukkan pola unik dalam mengidentifikasi dan merekrut calon ustadz yang tidak sepenuhnya mengikuti model manajemen talenta modern, namun telah mulai mengakomodasi kebutuhan akan kompetensi digital. Berdasarkan temuan, proses rekrutmen di pesantren ini masih didominasi oleh sistem kepercayaan kiai dan jaringan alumni, sebagaimana lazim terjadi di pesantren tradisional. Seperti diungkapkan oleh salah satu pengelola:

"Proses penerimaan ustadz baru biasanya berawal dari rekomendasi alumni atau tokoh masyarakat yang mengenal kapasitas calon. Kiai kemudian melakukan wawancara langsung untuk menilai kesesuaian visi dan komitmen keagamaan. Belakangan, kami juga mulai mempertimbangkan kemampuan teknologi, terutama untuk mengajar mata pelajaran yang memerlukan media digital."

Temuan ini sejalan dengan penelitian tentang transformasi SDM di pesantren yang menunjukkan bahwa tahap tradisi masih menjadi fondasi utama dalam rekrutmen tenaga pendidik, di mana ikatan emosional dan kepercayaan kiai memegang peranan sentral (Amaludin & Adaniyah, 2025). Namun, berbeda dengan model rekrutmen konvensional yang sepenuhnya bergantung pada seleksi yang dilakukan Kiai pada calon ustadz/ustadzah. Pesantren Al-Himmah telah mulai mengintegrasikan aspek kompetensi digital dalam proses seleksi, meskipun masih bersifat informal dan belum terstandarisasi.

Dalam praktiknya, identifikasi talenta ustadz di Pesantren Al-Himmah dilakukan melalui beberapa mekanisme. Pertama, pengamatan langsung terhadap calon ustadz yang telah menjadi pengajar honorer atau sukarelawan. Kedua, asesmen terhadap portofolio pengajaran dan keterlibatan dalam kegiatan teknologi. Ketiga, wawancara yang mengeksplorasi persepsi calon terhadap peran teknologi dalam pendidikan Islam. Seorang informan ustadz menjelaskan:

"Ketika saya melamar, selain diminta mengaji dan mengajar di depan kelas, saya juga ditanya tentang pengalaman menggunakan laptop dan internet untuk pembelajaran. Saya menunjukkan beberapa video pembelajaran yang pernah saya buat. Ternyata itu menjadi nilai tambah, karena pesantren sedang butuh ustadz yang bisa mengelola konten digital untuk santri."

Temuan ini menunjukkan adanya pergeseran bertahap dalam kriteria rekrutmen ustadz, dari yang semula berfokus pada penguasaan kitab kuning dan kapasitas mengajar tradisional, menuju pengakuan terhadap kompetensi teknologi sebagai aset penting. Hal ini sejalan dengan penelitian tentang digitalisasi sumber daya manusia di pesantren yang menekankan pentingnya rekrutmen tenaga pengajar yang kompeten di bidang teknologi agar transformasi digital dapat berjalan sinergis (Yuwanda et al., 2023).

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa proses identifikasi talenta masih menghadapi kendala serius. Tidak adanya sistem rekrutmen yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik menyebabkan proses seleksi sangat bergantung pada penilaian subjektif dan tidak selalu konsisten. Seorang pengelola mengakui:

"Kami belum memiliki instrumen baku untuk mengukur kompetensi digital calon ustadz. Kadang kami hanya menilai dari percakapan santai atau sekedar melihat apakah mereka bisa mengoperasikan komputer dan aplikasi sederhana. Ini jelas perlu diperbaiki ke depan."

Kesenjangan antara kebutuhan akan kompetensi digital dan kapasitas untuk mengukurnya secara sistematis menjadi tantangan mendasar dalam rekrutmen talenta di pesantren. Penelitian tentang penerapan teknologi informasi di pesantren menunjukkan bahwa digitalisasi proses rekrutmen dapat mempermudah pengambilan keputusan tentang perekrutan tenaga pengajar yang kompeten, membantu evaluasi kinerja dari sisi kehadiran, kurikulum, dan hasil pembelajaran, serta memperpendek proses penerimaan peserta didik baru.

B. Pengembangan Kompetensi Digital Ustadz

Pengembangan kompetensi digital ustadz di Pesantren Al-Himmah merupakan aspek yang paling dinamis dalam strategi manajemen talenta. Penelitian menemukan bahwa pesantren ini telah mengembangkan berbagai program pengembangan yang dirancang secara bertahap, mengingat heterogenitas tingkat literasi digital di kalangan ustadz. Sebagaimana dikemukakan oleh salah satu pengasuh:

"Kami tidak bisa memaksakan semua ustadz langsung melek teknologi. Ada yang sudah terbiasa dengan laptop dan internet, tapi ada juga yang baru pertama kali menggunakan aplikasi pembelajaran. Makanya program pelatihan kami dibagi menjadi level dasar, menengah, dan lanjutan. Yang penting semua bergerak maju, meski dengan kecepatan berbeda."

Pendekatan bertahap ini mencerminkan strategi perubahan evolusioner yang sering diadopsi pesantren dalam melakukan transformasi (Amaludin & Adaniyah, 2025). Dengan mengakomodasi tingkat kesiapan yang berbeda, pesantren dapat meminimalkan resistensi dan memaksimalkan efektivitas program pengembangan.

Program pengembangan kompetensi digital yang diimplementasikan mencakup beberapa bentuk kegiatan. Pertama, pelatihan teknis penggunaan perangkat dan aplikasi pembelajaran, termasuk pengoperasian komputer dasar, pemanfaatan *Microsoft Office* untuk pembuatan materi ajar, dan penggunaan LMS berbasis *Moodle* yang telah diadopsi pesantren. Sebagaimana temuan Hertyanto, Mukaromah, dan Muji (2025), penggunaan LMS terbukti memfasilitasi pengelolaan

materi ajar, pemberian tugas, dan pelaksanaan ujian online, dengan peningkatan jumlah tugas yang diselesaikan santri tepat waktu sebesar 25% sejak diimplementasikan. Kedua, pendampingan teknologi yang melibatkan ustadz-ustadz muda yang lebih fasih teknologi untuk membimbing rekan-rekan senior. Pola ini efektif mengurangi kecemasan dan membangun kepercayaan diri dalam mengadopsi teknologi. Seorang ustadz senior mengungkapkan:

"Awalnya saya sungkan dan takut salah. Tapi dibantu oleh ustadz yang lain dan sabar menjelaskan, saya mulai bisa membuat presentasi dan memberi tugas hafalan ke santri."

Selain program terstruktur, penelitian ini juga menemukan adanya proses pembelajaran informal yang berlangsung di antara para ustadz. Komunitas belajar ustadz yang terbentuk secara alami menjadi ruang berbagi pengetahuan dan pengalaman tentang pemanfaatan teknologi. Fenomena ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya terjadi melalui program formal, tetapi juga melalui interaksi sosial dan kolaborasi di antara para santri. Namun, implementasi program pengembangan kompetensi digital menghadapi beberapa kendala. Keterbatasan akses internet yang stabil, terutama pada jam-jam sibuk, menjadi hambatan teknis yang signifikan. Seorang informan menyatakan:

"Pelatihan menggunakan Laptop untuk LMS kadang terkendala jaringan. Ketika kami mencoba praktik mencari materi atau memberikan tugas online, sering terjadi error karena sinyal yang tidak stabil. Ini sangat mengganggu proses belajar dan membuat ustadz jadi kepikiran."

Kendala infrastruktur ini sejalan dengan temuan berbagai penelitian tentang digitalisasi pesantren, di mana keterbatasan sarana dan prasarana, terutama di daerah pedesaan, menjadi tantangan utama implementasi teknologi (Hidayatulloh, 2025). Literasi digital yang masih rendah di kalangan ustadz senior juga menjadi hambatan yang memerlukan pendekatan khusus dan kesabaran dalam pelatihan.

C. Retensi Ustadz Berkompeten Digital

Mempertahankan ustadz yang telah menguasai kompetensi digital agar tetap betah mengajar di pesantren menjadi tantangan tersendiri di era di mana tawaran dari lembaga pendidikan lain dengan fasilitas lebih baik semakin menggiurkan. Penelitian ini menemukan bahwa Pesantren Al-Himmah mengandalkan strategi retensi yang memadukan pendekatan kultural-religius dengan insentif non-finansial, mengingat keterbatasan sumber daya keuangan.

Pendekatan kultural-religius tampak dominan dalam strategi retensi. Para ustadz didorong untuk memaknai tugas mengajar di pesantren sebagai bentuk pengabdian dan ibadah, bukan sekadar pekerjaan profesional yang diukur dari kompensasi finansial. Sebagaimana diungkapkan oleh pengasuh:

"Yang kami tanamkan kepada para ustadz adalah kesadaran bahwa mereka sedang menanam ilmu dan mendidik generasi. Ini adalah amal jariyah yang pahalanya terus mengalir. Insentif materi memang terbatas, tapi kami berusaha memberikan penghargaan lain yang bersifat spiritual dan sosial, seperti doa dan restu dari kiai, yang sangat dihargai dalam tradisi pesantren."

Pendekatan ini memiliki efektivitas dalam konteks budaya pesantren yang sangat menjunjung tinggi hubungan spiritual antara kiai, ustadz, dan santri. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian tentang transformasi SDM di pesantren, budaya keikhlasan, kebersamaan, dan kepatuhan terhadap kiai menjadi modal sosial yang mempermudah proses perubahan dan menjaga loyalitas tenaga pendidik.

Selain pendekatan kultural, pesantren juga mulai memberikan insentif non-finansial yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja dan profesionalisme ustadz. Bentuk-bentuk insentif tersebut meliputi: kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan dan workshop, akses terhadap sumber daya digital yang dapat menunjang pengajaran, pengakuan publik atas prestasi dan dedikasi, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis pesantren. Seorang informan menjelaskan:

"Walaupun gaji kami masih terbatas, pesantren memberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan seminar seperti MGMP. Kami juga dilibatkan dalam pengembangan kurikulum dan program digitalisasi. Rasanya kami dipercaya dan dihargai, bukan sekadar tenaga pengajar. Itu yang membuat saya bertahan di sini."

Temuan ini sejalan dengan penelitian tentang inovasi strategis dalam pengembangan SDM pesantren, di mana pemberian insentif berupa apresiasi non-finansial diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas para pengajar. Meski demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa strategi retensi yang terlalu bergantung pada motivasi intrinsik memiliki kelemahan, terutama ketika tawaran finansial dari lembaga lain semakin kompetitif.

Seorang informan yang pernah mempertimbangkan pindah ke lembaga lain mengungkapkan:

"Saya sempat ditawari mengajar di sekolah Islam modern di kota dengan gaji tiga kali lipat. Saya memilih bertahan karena ada ikatan emosional dan tanggung jawab moral terhadap santri di sini. Tapi saya tidak bisa memastikan ustadz lain akan melakukan hal yang sama, terutama yang sudah berkeluarga dan punya kebutuhan finansial yang besar."

Kerentanan strategi retensi berbasis motivasi intrinsik ini mengindikasikan perlunya pesantren mengembangkan kebijakan kesejahteraan yang lebih konkret, termasuk insentif finansial yang layak bagi ustadz berkompeten. Sebagaimana ditemukan dalam berbagai penelitian, kesejahteraan tenaga pendidik menjadi faktor penentu dalam mempertahankan talenta unggul di lembaga pendidikan. Namun, keterbatasan pendanaan pesantren membuat aspek ini menjadi tantangan yang sulit diatasi tanpa dukungan eksternal, baik dari pemerintah, donatur, maupun pengembangan ekonomi pesantren itu sendiri.

D. Hambatan Penerapan Manajemen Talenta Berbasis Digitalisasi

Penelitian ini mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi Pesantren Al-Himmah dalam menerapkan manajemen talenta berbasis digitalisasi. Hambatan tersebut dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama: sumber daya, budaya pesantren, dan infrastruktur teknologi.

1. Hambatan Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam teknologi menjadi hambatan serius. Pesantren kesulitan merekrut ustadz yang memiliki kualifikasi ganda, penguasaan keilmuan agama yang mendalam dan kompetensi teknologi yang memadai. Seorang pengelola mengakui:

"Mencari ustadz yang bisa mengaji kitab kuning sekaligus menguasai teknologi itu sangat sulit. Kebanyakan calon hanya unggul di satu sisi. Kalau ada yang memiliki keduanya, mereka biasanya sudah dilirik oleh lembaga pendidikan lain yang menawarkan fasilitas lebih baik."

Keterbatasan ini diperparah oleh tidak adanya program pendidikan yang secara khusus mempersiapkan guru pesantren dengan kompetensi ganda tersebut. Kurikulum pendidikan guru di perguruan tinggi agama Islam masih didominasi oleh aspek pedagogis dan keilmuan agama, tanpa integrasi yang sistematis dengan teknologi pendidikan. Akibatnya, pesantren harus mengembangkan sendiri kapasitas digital ustadz melalui program pelatihan internal yang membutuhkan waktu, biaya, dan sumber daya yang tidak sedikit.

Hambatan sumber daya juga terlihat pada terbatasnya tenaga ahli atau *trainer* yang memahami secara spesifik konteks pesantren. Pelatihan teknologi yang diselenggarakan oleh pihak eksternal seringkali tidak mempertimbangkan karakteristik pembelajaran pesantren, sehingga materi pelatihan kurang relevan dan aplikatif. Hal ini menyebabkan rendahnya efisiensi dan efektivitas program pengembangan kompetensi digital.

2. Hambatan Budaya Pesantren

Hambatan budaya menjadi dimensi paling kompleks dalam transformasi digitalisasi pesantren. Penelitian ini menemukan adanya resistensi terhadap adopsi teknologi yang bersumber dari tiga hal utama.

Pertama, kekhawatiran moral dan spiritual. Sebagaimana ditemukan dalam studi tentang persepsi pesantren terhadap literasi digital, banyak pemimpin pesantren mengkhawatirkan bahwa internet membawa konten yang merusak yang dapat mengkompromikan akidah santri, sehingga teknologi dipandang sebagai ancaman yang perlu dibatasi secara ketat (Purnomo, 2025). Di Pesantren Al-Himmah, kekhawatiran ini masih hidup di kalangan ustadz senior dan sebagian pengasuh, meskipun secara terbuka pesantren telah mengadopsi berbagai program digitalisasi. Seorang ustadz senior menyatakan:

"Saya khawatir jika santri terlalu banyak berselancar di internet, mereka akan terpapar konten yang tidak pantas. Pesantren harus melindungi mereka. Pembatasan akses dan pengawasan ketat tetap diperlukan, meskipun kita menggunakan teknologi untuk pembelajaran."

Kedua, kekhawatiran substitusi metodologi tradisional. Ada keyakinan yang mengakar bahwa metode pembelajaran bandongan dan sorogan yang melibatkan interaksi langsung antara kiai dan santri tidak dapat digantikan oleh teknologi. Sebagaimana diidentifikasi dalam penelitian tentang literasi digital di pesantren, kekhawatiran bahwa pembelajaran berbasis teknologi akan menggantikan metode *muwajahah* yang telah terbukti efektif dalam mentransmisikan ilmu dan adab Islam selama berabad-abad masih dominan di kalangan pesantren tradisional. Di Al-Himmah, ketegangan ini terwujud dalam perdebatan tentang proporsi penggunaan

teknologi dalam pembelajaran dan kekhawatiran bahwa teknologi akan mengurangi esensi pendidikan karakter yang selama ini menjadi keunggulan pesantren.

Ketiga, perbedaan generasi dalam persepsi dan penerimaan teknologi. Ustadz muda cenderung lebih terbuka dan antusias terhadap inovasi digital, sementara ustadz senior cenderung berhati-hati atau bahkan skeptis. Kesenjangan generasi ini menciptakan dinamika internal yang tidak selalu mudah dikelola. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian transformasi SDM di pesantren, variasi respons dari para pengelola dan tenaga pendidik ini mengharuskan adanya strategi komunikasi dan internalisasi nilai baru yang lebih efektif (Amaludin & Adaniyah, 2025).

3. Hambatan Infrastruktur Teknologi

Hambatan infrastruktur menjadi kendala paling nyata dan langsung dirasakan dalam implementasi digitalisasi. Pesantren Al-Himmah, yang berlokasi di daerah yang tidak sepenuhnya terlayani oleh jaringan internet berkualitas, menghadapi kesulitan dalam menyediakan akses teknologi yang stabil dan memadai. Keterbatasan akses internet yang cepat dan stabil menjadi hambatan utama. Sebagaimana diidentifikasi dalam berbagai penelitian tentang digitalisasi pesantren, infrastruktur yang terbatas, terutama di daerah pedesaan, menjadi tantangan implementasi teknologi (Hidayatulloh, 2025). Di Al-Himmah, jaringan internet seringkali tidak stabil, terutama pada jam-jam sibuk, mengganggu proses pembelajaran daring dan aktivitas administrasi berbasis digital.

Keterbatasan perangkat teknologi juga menjadi kendala. Jumlah komputer atau laptop yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah ustadz dan santri yang membutuhkan akses. Kondisi ini menyebabkan penggunaan teknologi tidak dapat merata dan seringkali hanya terbatas pada ruang administrasi atau laboratorium yang kapasitasnya terbatas. Seorang informan mengungkapkan:

"Kami hanya memiliki sepuluh unit computer dan tiga belas unit chroombook yang bisa digunakan untuk praktik. Jumlah santri yang mengikuti pelatihan digital lebih dari empat puluh orang, sehingga pembelajaran praktik dilakukan secara bergiliran. Ini sangat tidak efektif dan membuat proses pelatihan berlangsung lama."

Selain itu, keterbatasan pendanaan untuk perawatan dan pembaruan perangkat menjadi masalah berkelanjutan. Perangkat teknologi yang ada seringkali sudah usang dan tidak mendukung aplikasi-aplikasi terbaru, sehingga menghambat adopsi teknologi yang lebih mutakhir.

Hambatan infrastruktur ini menunjukkan bahwa digitalisasi pesantren memerlukan investasi yang signifikan, tidak hanya dalam pelatihan sumber daya manusia, tetapi juga dalam penyediaan dan pemeliharaan fasilitas teknologi. Tanpa dukungan yang memadai dari pemerintah, donatur, atau sumber pendanaan lainnya, transformasi digital di pesantren akan terus menghadapi tantangan struktural yang serius.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini mengkaji implementasi manajemen talenta ustadz di Pesantren Al-Himmah dalam merespons tuntutan digitalisasi pendidikan. Berdasarkan analisis

terhadap empat dimensi manajemen talenta, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal penting.

Pertama, dalam aspek identifikasi dan rekrutmen, Pesantren Al-Himmah telah mulai mengintegrasikan kompetensi digital sebagai kriteria seleksi calon ustadz, meskipun prosesnya masih informal dan bergantung pada jaringan kiai. Sistem rekrutmen yang terstandarisasi dan terdokumentasi dengan baik belum terbentuk, menyebabkan inkonsistensi dalam penilaian dan potensi kehilangan talenta potensial.

Kedua, pengembangan kompetensi digital ustadz dilakukan melalui program pelatihan bertahap, pendampingan teknologi, workshop konten digital, dan kolaborasi eksternal. Pendekatan bertahap terbukti efektif mengakomodasi keragaman tingkat literasi digital di kalangan ustadz. Namun, keterbatasan infrastruktur dan akses internet yang stabil menjadi hambatan signifikan.

Ketiga, strategi retensi mengandalkan pendekatan kultural-religius yang menekankan pengabdian dan nilai spiritual, dilengkapi dengan insentif non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan diri. Meskipun efektif dalam konteks budaya pesantren, strategi ini rentan terhadap tawaran kompetitif dari lembaga lain, terutama bagi ustadz dengan tanggungan finansial.

Keempat, hambatan penerapan manajemen talenta berbasis digitalisasi bersifat multidimensi: keterbatasan sumber daya manusia berkompetensi ganda, resistensi budaya yang bersumber dari kekhawatiran moral dan pelestarian tradisi, serta keterbatasan infrastruktur teknologi yang serius. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa transformasi digital pesantren memerlukan pendekatan yang komprehensif dan bertahap, tidak terbatas pada aspek teknis semata.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Pesantren Al-Himmah berada dalam fase transisi dari model tradisional menuju model manajemen talenta yang lebih modern dan terintegrasi dengan teknologi. Transformasi ini berlangsung secara evolusioner, dengan tetap mempertahankan nilai-nilai tradisional yang menjadi identitas pesantren sambil mengadopsi inovasi-inovasi yang diperlukan untuk tetap relevan dalam era digital. Pendekatan bertahap dan partisipatif menjadi strategi utama untuk meminimalkan resistensi dan memaksimalkan keberhasilan perubahan.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, peneliti menawarkan beberapa rekomendasi untuk pengembangan manajemen talenta berbasis digitalisasi di Pesantren Al-Himmah dan pesantren lain yang mengalami tantangan serupa.

Pertama, perlu pengembangan sistem rekrutmen ustadz yang lebih terstruktur dan terdokumentasi, dengan instrumen penilaian kompetensi digital yang jelas dan terukur. Sistem ini dapat mencakup tes praktik penggunaan platform pembelajaran, portofolio konten digital, dan wawancara mendalam tentang persepsi terhadap integrasi teknologi dalam pendidikan Islam.

Kedua, program pengembangan kompetensi digital perlu diperkuat dengan pendekatan yang lebih personal dan berkelanjutan, mencakup mentoring teknologi antara ustadz muda dan senior, program magang teknologi di lembaga pendidikan yang lebih maju, serta pengembangan komunitas belajar ustadz berbasis digital.

Ketiga, strategi retensi perlu diperluas dengan mengembangkan insentif finansial yang layak bagi ustadz berkompeten digital, tanpa mengabaikan pendekatan kultural-religius yang telah mengakar. Pengembangan unit usaha pesantren berbasis digital dapat menjadi sumber pendanaan alternatif untuk meningkatkan kesejahteraan ustadz.

Keempat, hambatan infrastruktur teknologi perlu diatasi melalui kolaborasi dengan pemerintah, dunia usaha, dan lembaga donor untuk pengadaan perangkat dan peningkatan akses internet. Pesantren juga dapat mengembangkan model kemitraan dengan penyedia layanan internet untuk mendapatkan akses dengan biaya terjangkau.

Kelima, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi model-model manajemen talenta yang adaptif terhadap konteks pesantren, termasuk studi komparatif antar pesantren dengan tingkat transformasi yang berbeda, serta penelitian longitudinal untuk mengukur dampak program digitalisasi terhadap kualitas pembelajaran dan retensi ustadz.

DAFTAR RUJUKAN

- Amaludin, A., & Adaniyah, S. (2025). Transformasi Manajemen SDM di Pondok Pesantren: Antara Tradisi dan Inovasi. *TADBIR : Jurnal Manajemen Dakwah*, 7(2).
- Hadden, B. (2022). *LEARNING LABS IN A MID-SIZED MIDWESTERN DISTRICT 1 Classroom Learning Labs in a Mid-Sized Midwestern High School and Middle School: A Case Study*.
- Hamdanah, Mardia, & Rusydi, M. (2025). Visionary Leadership in Islamic Boarding Schools: Implications for Institutional Management within the Barakka Framework. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(8), 1041–1057. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.46>
- Heriyanto, Y., Mukaromah, I. A., Muji, A., & Zuhri, D.-U. K. H. S. (2025). Penerapan Inovasi Pembelajaran Melalui Teknologi Informasi berbasis Komunitas Santri di Pondok Pesantren Takfidzul Qur'an Ibnu Mas'ud Purbalingga. *ICODEV: Indonesian Community Development Journal*–, 6(1), 53–60.
- Hidayatulloh, R. (2025). Penerapan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Keterampilan Digital Santri Di Era Globalisasi. *Fakultas Agama Islam Universitas Pamulang*, 4(1).
- Oktaviani, F. D., & Setiawati, L. (2025). Strengthening students' digital literacy for 21st-century learning in Islamic boarding schools. *Jurnal Abmas*, 25(1), 63–78. <https://doi.org/10.17509/abmas.v25i1.84688>
- Purnomo, S. A. (2025). Literasi Digital Kaum Santri di Indonesia Bagian Barat (Persepsi, Praktik, Tantangan, dan Strategi Transformasi Pendidikan Islam di Era Teknologi Digital). *JurnalMedia Informasi Dan Komunikasi Ilmiah*, 7(2).
- Yuwanda, T., Fadhlani, A., & Bundo, M. (2023). Digitalization of Pesantren: A Perspective From Human Capital. *DAYAH: Journal of Islamic Education*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.22373/jie.v6i1.15973>